

## الصراع التنظيمي و أثره على العامل في المنظمة

-دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز بورقلة-

د.بغداد خيرة

جامعة قاصدي مرباح ورقلة(الجزائر)

## الملخص :

تعتبر الموارد البشرية احد العناصر الهامة التي تهتم بها التنظيمات الرسمية في المؤسسة و يلح علماء اجتماع المؤسسة على ضرورة الاهتمام بها كونها الركيزة الرئيسية في تطور المنظمة من خلال التحفيز وبدونها لا تقم قائمة للمؤسسة و لا يقتصر الأمر على المورد البشري بل أيضا كيفية و طرق تسيير هذه الأخيرة لتحقيق التوازن و الاستمرارية و الفعالية في المنظمة باتخاذ القرارات السليمة و ذلك انطلاقا من التصورات و التفاعلات المبنية في خضم شبكة علائقية بين الرئيس و المرؤوس و ذلك من خلال تشكيل ثقافة تنظيمية تخدم مصالح كل الأطراف و لذلك جاءت هذه الدراسة للكشف عن مدى وجود صراع في المنظمة و تأثيره على العامل .

الكلمات المفتاحية : الصراع ، المنظمة ، العمال ، الأداء ، الرضا الوظيفي

## Résumé:

Les ressources humaines sont un des éléments importants d'intérêt pour le fonctionnaire des organisations dans l'organisation les sociologues insiste sur la nécessité d'une attention en étant le principal pilier dans le développement de l'organisation grâce à la motivation et sans elle, ne liste pas l'institution et pas seulement la ressource humaine, mais aussi comment et méthodes de conduite de cette le dernier à atteindre l'équilibre et la continuité et l'efficacité dans l'organisation de prendre les bonnes décisions et donc sur des perceptions et des interactions construites au milieu d'un relationnel de réseau entre le président et le subordonné par la formation d'une culture organisationnelle qui sert les intérêts de toutes les parties et donc de cette étude était de détecter s'il ya un conflit dans l'organisation et son impact sur le monde.

Mots clés: conflits, l'organisation, les travailleurs, la performance, la satisfaction au travail

## الإشكالية:

تعتبر المنظمات الإدارية إحدى دعائم التفاعل الإنساني الذي يسعى إلى تحقيق التوازن بين أفراد المؤسسة خاصة العمال داخل المؤسسات. وللعمال دور في تحقيق الأهداف المسطرة لكل مؤسسة وذلك من خلال التعاون والتضامن فيما بينهم إضافة إلى تجاوز مشاكلهم بمختلف أنواعها.

ويعد العامل البشري أهم عنصر تعتمد عليه المنظمة لتحقيق أهدافها من خلال النشاط الذي يؤديه في إطار تنظيمي يسوده جو التعاون والتنسيق الذي يحقق لها الكفاية والفعالية التنظيمية فكل مؤسسة أيا كان نوعها تساهم بعملها في تقدم مستواها نحو الأفضل ولكل مؤسسة ثقافتها التنظيمية و طرقها في تحقيق أهدافها إلا أن ذلك لا يمنع من وجود اختلاف وجهات النظر خاصة فيما يخص الأمور المتعلقة بالإدارة والشائعة في المنظمات مما قد يؤدي إلى صراع بين الوحدات والمصالح الإدارية والذي قد ينشأ بين الأفراد وبين الرئيس والمرؤوسين أيضا فمن الصعب تجنب الصراع بين أعضاء الفريق في بيئة العمل وعليه تظهر الحاجة إلى ضرورة تعلم واكتساب المهارات اللازمة .

وقد يكون الصراع أمر طبيعي في المنظمات المختلفة فهو عبارة عن خلاف يحدث بين الرئيس والمرؤوسين الذي يظهر عند حدوث أمر غير طبيعي داخل المنظمة كحدوث سوء تفاهم في نقاش حول مسألة تخص المؤسسة

فمن خلال النقاش المرير بين أعضاء العمل بغية الوصول إلى حل يرضي الطرفين .فالصراع قد يؤدي إلى تغيير وضع معين نحو الأفضل وقد يؤدي إلى الرغبة في حل الخلاف وذلك من خلال التفاوض بغية خلق الدافع نحو الأداء الأحسن , ومنه قد ينعكس إيجابا على فريق العمل و الإدارة إذا توصل إلى تحقيق أهدافه المرغوبة وقد ينعكس سلبا إذا استمر بين أعضاء المنظمة مما قد ينعكس على أداء العامل و بالتالي تراجع يخدم المصلحة العامة للمؤسسة .

انطلاقا مما سبق فإننا نهدف من هذه الدراسة التحقق من وجود صراع تنظيمي داخل المؤسسات التنظيمية وسعينا إلى ذلك بالإجابة على التساؤل التالي : ما تأثير الصراع التنظيمي على العامل في المؤسسة ؟

وتتفرع تحته التساؤلات الفرعية التالية :

1/ هل يؤثر الصراع التنظيمي على أداء العامل في المؤسسة ؟

2/ هل يؤثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعامل ؟

#### الفرضية العامة

يؤثر الصراع التنظيمي على العامل في المؤسسة.

#### الفرضيات الجزئية

1/ يؤثر الصراع التنظيمي على أداء العامل داخل المنظمة .

2/ يؤثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعمال

#### تحديد المفاهيم:

**1- مفهوم الصراع اصطلاحا:** ترى النظرية الكلاسيكية أن الصراع عملية أو سلوك تنظيمي معطل وغير مرغوب ناتج عن تعارض أو اختلاف بين الرئيس والعمالين أو بين العاملين مع بعض ويؤدي إلى تقهقير جهود العاملين وخفض درجة التعاون فيما بينهم وتقليل روح الجماعة وعد القدرة على تحقيق الرضا الوظيفي.

كما يرى "دوم كان": أن الصراع هو حالة متطرفة من المنافسة بين الأفراد أو الجماعات أو المنظمات والذي عادة يتضمن صورة من صور العداة و ربما الرغبة في الإضرار<sup>1</sup>

-**التعريف الإجرائي:** هو عبارة عن خلاف يحدث في حالة وجود أمر غير طبيعي ' ومنه تظهر وجهات نظر عديدة ورغبة كل طرف في إبداء رأيه و اعتباره هو الرأي الأصح

**2- مفهوم الصراع التنظيمي:** يشير إلى عملية الخلاف أو النزاع التي تتكون كرد فعل لممارسة ضغط كبير من جانب فرد معين أو مجموعة أفراد أو منظمة على فرد آخر أو مجموعة أفراد سواء من داخل ميدان العمل أو في ميدان مجتمعي آخر يهدف إلى إحداث تغيير إيجابي أو سلبي بنية أو معايير أو قيم ذلك الفرد أو المجموعة أو المنظمة .

وهو أحد الأشكال الرئيسية للتفاعل وهو تعطيل للعمل ولوسائل إتخاذ القرارات بشكل يؤدي إلى صعوبة المفاضلة والاختيار بين البدائل<sup>2</sup>

**التعريف الإجرائي:** هو عبارة خلاف يحدث داخل المؤسسات التنظيمية حول أمور متعلقة بالإدارة وسير المؤسسة فقد يكون هذا الصراع بين الرئيس والمرؤسين أو بين المرؤوسين والمرؤسين في إطار العمل ,

<sup>1</sup> عبد الملك أحمد علي العصري، أثر إدارة الصراع على الرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية على وزارة التربية في اليمن، 2005

للمنظمة : " نسق من النشاطات أو قوى شخصية منسقة بطريقة واعية " 2George Friedmann-3  
مفهوم :

التعريف الإجرائي: هي عبارة عن هيئة تظم مجموعة كبيرة من الأفراد لديهم مستوى تعليمي معين والخبرة الكافية لأداء مهنة معينة داخل هذه المؤسسة .

4- مفهوم الأداء اصطلاحا: هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام المكونة لوظيفة الفرد 3

تعريف "توماس": الأداء هو التفاعل بين السلوك والانجاز أنه مجموع السلوك والنتائج. 4

تعريف "علي السلمي": أن الأداء هو الرغبة والقدرة يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والمقدرة في العمل والمستوى في الأداء 5

منصور بن صالح اليوسف، إدارة الصراع في بيئة العمل، منتديات طلاب ماجستير الإدارة التربوية، المنتدى العام، 2010<sup>1</sup>  
2- طلعت إبراهيم لطفي علم اجتماع التنظيم

دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع القاهرة ، 2007 ص 23

3 محمد سعيد انور سلطان السلوك التنظيمي ، الذار الجامعية الجديدة الاسكندرية 2003 ص 43

4 عبد الباري ابراهيم درة ، تكنولوجيا الاداء في المنظمات ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، القاهرة ، 2003 ص 54

5 أحمد زكي بدوي ، محمد كامل مصطفى ، معجم المصطلحات القوى العملة ، مؤسسة شباب الجامعة الاسكندرية 1985 ص 76

### المقاربات النظرية التي تناولت المنظمة

و يدرج موضوعنا ضمن سسيولوجيا المنظمة التي تدرس طبيعة العلاقة بين المؤسسة والعامل

نظرية بيار بورديو في إعادة الإنتاج : يرى أن الفضاء الاجتماعي عبارة عن نظام من المواقع المتميزة من جهة و آليات إعادة الإنتاج من جهة أخرى ، ذلك التميز و الاختلاف أي آليات إعادة الإنتاج نظام الفضاء الاجتماعي بوصفه كون اختلاف و تميز من جهة من جهة أخرى .و العلاقات الاجتماعية حسب Bourdieu هي علاقات قوة أي علاقات إنتاج و علاقات سيطرة وسلطة غير متكافئة بالضرورة مادامت القوة ليست عدل الأشياء في ما بين البشر الذين يقضون حياتهم كلها في طلب المزيد منها و تغيير موقعهم في نسبها القابلة لان تتغير باستمرار و يرى Bourdieu انه لا يوجد أي فضاء اجتماعي إلا بوصفه اختلافا و تميزا من وجهة نظره وإلا بوصفه من جهة أخرى فضاء تفاعل في المواقع و المكانات أي فضاء سلطة وسيطرة وفضاء مقاومة و صراعات مضادة ينخرط فيها الناس معبرين عن إرادة القوة التي تعبر عن نفسها في نمط اللببديو الاجتماعي على حد تعبير Bourdieu يدفعهم في إطار علاقاتهم الاجتماعية إلى الصراع إما من اجل المحافظة على مواقعهم أو تغييرها و تحسينها

هذا يعني أن الفاعلين داخل المنظمة و التي تعتبر حسب هذا التحليل فضاء و حقل للتنافس و الصراع بين الفاعلين لإثبات وجودهم وإعادة إنتاج أنفسهم داخل الحقل الذي ينتمون إليه لتحقيق استمرار يتهم عن طريق الرأسمال الذي يكتسبونه<sup>1</sup>

عبد السلام حيمر في سسيولوجيا الخطاب من سسيولوجيا التمثلات إلى سسيولوجيا الفعل<sup>1</sup>

الشبكة العربية للأبحاث و النشر لبنان ، ط 1 ، 2008 ، ص 359

## نظرية التحليل الاستراتيجي عند Crozier (M) Friedberg

يعتبر نموذج التحليل الاستراتيجي ل كروزيه و فريديبرغ من بين المنظورات السياسية لتحليل الفعل الاجتماعي في مجال علم الاجتماع وفي تحليل السلوك التنظيمي و التغيير التنظيمي و علاقات السيطرة والنفوذ و الصراع داخل المجموعات ... فقد تطور هذا المنظور عبر عدة دراسات و أبحاث قام بها كروزيه و فريديبرغ طيلة سنوات ضمن البحوث التي كان يجريها مختبر علم الاجتماع الفرنسي

أساسيات التحليل الاستراتيجي :

إن التحليل الاستراتيجي ليس عملية سهلة متشابكة و مترابطة بين عدة مدخلات و مخرجات و الفاعلون بما لديهم من ثقافات و خبرات حول وضعيات العمل فإنهم دوما ينتجون أفعالا يستطيعون بها تحريك الأمور إذن فالتحليل الاستراتيجي بمنظوره النسقي يسمح بإيجاد نظرة دقيقة و حقيقية لما يجري في مواقع العمل و هو يعتبر منهج بحث فريد من نوعه ذلك لأنه تضمن صورة مغايرة عن التنظيم مخالفا بذلك النظريات الكلاسيكية .

فالتنظيم هو ذلك المجال الذي فيه يستغل الأفراد و يستفيدون من هوامش حرياتهم و هو محصلة أو نتيجة لألعابهم فمسلمات هذا المنظور هي : هناك دوما مجالا للعب أو المناورة بين المشاركين في التنظيم و هذا المجال من الحرية هو الذي يحدد الفاعلين .

التنظيم هو بناء أو تشكل اجتماعي ينتج من أفعال الأفراد .

و يرى خلال دراسته للتنظيم التي انطلق فيها من دراسة النموذج البيروقراطي القائم على تدرج هرمي للسلطة و علاقات القوة بين القائد والأعضاء فمن خلال نظرية الاختلال الوظيفي للبيروقراطية يرى Crozier أن التنظيم البيروقراطي من خلال مميزاته و خصائصه الأساسية أدى لوجود الحلقة المفرغة التي تتعلق بالاستقرار الذي ينتج السلطة الشخصية<sup>2</sup>

من جهته يرى Sainsaulieu صاحب المدخل الثقافي في كتابه علم اجتماع المؤسسة في تفسير و تحليل المنظمات أن المؤسسة لها كيانها الاجتماعي التنظيمي و الاستراتيجي الذي يحكم الممارسات الجماعية و الفردية و يتفاعل معها و يؤثر فيها و تؤثر فيه بدورها فعوض ان نبحت على ثقافة المجتمع في المؤسسة لا بد أن نبحت على ثقافة المؤسسة كنتاج و منتج للكيان الاجتماعي و النسق الاجتماعي المتفاعل بداخلها و تتحقق ثقافة المؤسسة حسب Sainsaulieu على مستويين هما :

-الاحتكاك و التبادل اليومي بين أعضاء التنظيم أثناء العمل اليومي و الدوام اليومي .

-الاندماج و التحالف بين الأفراد ، فرق العمل و الجماعات ، هذا الاحتكاك يولد الهوية الثقافية للتنظيم و منه العامة و منه الفرعية

مما سبق نستنتج من هذه المداخل النظرية ان علماء اجتماع المؤسسة ينظرون إلى المنظمة أنها ذات كيان اجتماعي لديها ثقافة خاصة بها و مجال للعلاقات الاجتماعية المعقدة بين أعضائها و لها بناء مستقل و هذا البناء هو وليد هذه العلاقات بين الفاعلين داخلها .

Michel Crozier , Er hard fiel berg *l'acteur et le système*  
paris édition du seuil 1977 P 41-42

الدراسة الميدانية  
خصائص العينة

الجدول رقم (1) يبين توزيع العينة حسب السن

النسب	التكرار	الجنس
60	12	أنثى
40	8	ذكر
100	20	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الإناث تقدر بـ 60% أما نسبة الذكور فتقدر بنسبة 40% ومنه نستنتج أن نسبة الإناث تفوق نسبة الذكور في المؤسسة

الجدول رقم (2) يمثل توزيع العينة حسب السن

النسب	التكرار	السن
75	15	من 25-35
15	3	من 35-45
10	2	من 45-55
100	20	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن الفئة التي تتراوح أعمارهم ما بين 25 إلى 35 سنة هي أكبر نسبة، بينما أقل نسبة هي الفئة التي تتراوح أعمارهم من 45 إلى 55 سنة أما الفئة العمرية المتبقية هي التي تتراوح أعمارهم ما بين 35 إلى 45 سنة ومنه نستنتج أن أغلب العمال في المؤسسة هم فئة الشباب .

جدول رقم (3) يمثل توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
0	0	أمي
0	0	ابتدائي
0	0	متوسط
55	11	ثانوي
45	9	جامعي
100	20	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن المستوى التعليمي للعمال يتراوح ما بين ثانوي وجامعي حيث أن العمال ذو المستوى ثانوي تقدر نسبتهم بـ 55% و هي أعلى نسبة سجلت أما المستوى الجامعي بنسبة 45%

## جدول رقم (4) يمثل توزيع العينة حسب الاقدمية

الاقدمية في المؤسسة	التكرار	النسبة
من 5 إلى 15	14	70
من 15 إلى 25	4	20
من 25 إلى 35	2	10
المجموع	20	100

نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر فئة ذات أقدمية في المؤسسة هي الفئة التي تتراوح أقدميتها من 5 إلى 15 سنة وتقدر بنسبة 70% أما الفئة الثانية والتي تتراوح ما بين 15 إلى 25 تقدر نسبتها ب 20% أما الفئة الأخيرة فتقدر بنسبة 10% ومنه نستنتج أن أغلب عمال المؤسسة لديهم أقل من 20 سنة .

## جدول رقم(5) يمثل توزيع العينة حسب المنصب

المنصب	التكرار	النسبة
عون مكتب	15	75
سكرتير	1	5
موظف	4	20
المجموع	20	100

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة العون تفوق النسب المتبقية حيث تمثل نسبة 75% ،في حين أن نسبة السكرتير 5% أما الموظف تمثل نسبته 20% و منه نستنتج أن أغلب العمال في هذه المؤسسة يشغلون منصب عون .

## جدول رقم(6) يوضح طبيعة المشاكل التي يواجهها العامل

الإجابات	التكرار	النسبة
نعم أواجه مشاكل	10	33,33
لا أواجه مشاكل	10	33,33
تتمثل هذه المشاكل في عدم الانسجام بيني وبين رئيسي	06	20
في عدم الانسجام بيني وبين زملائي	01	3,33
في عدم الأخذ برأيك في أمور تخص العمل	03	10
المجموع	30	100

## أخذ بالاعتبار تعدد الإجابات

كشفت لنا قراءة الجدول أن هناك فئتين من العمال الفئة الأولى هي التي واجهت مشاكل في المؤسسة وتقدر بنسبة 33,33 % أما الفئة الثانية من العمال فهي التي لم تواجه مشاكل في المؤسسة و تقدر بنفس النسبة أي أن النسب متساوية بين الفئتين و تتمثل أهم المشاكل التي يعانيتها العمال في عدم الانسجام بينهم و بين رئيسهم و يمثل هذا الاتجاه نسبة 20 ليأتي في المقام الثاني الاتجاه "عدم الأخذ برأيي في أمور تخص العمل" و ذلك بنسبة 10 و إن قلت النسب يبقى الخلل موجود في الرئيس .

## جدول رقم (7) يمثل العقبات والعراقيل في أداء العمل

النسبة	التكرار	العقبات و العراقيل
22,58	07	نعم اعتبرها عقبات في أداء عملي
35,48	11	لا اعتبرها عقبات في أداء عملي
6,45	2	دون جواب
12,90	04	يحد ذلك من دافعتي في العمل
22,58	07	تحد من مبادرتي وطموحاتي في العمل
100	31	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن معظم أفراد العينة لا يعتبرون المشاكل التي تواجههم عقبات وعراقيل في أداء عملهم و قد بلغ هذا الاتجاه نسبة 35,48 % و هي أكبر نسبة مقارنة بالاتجاه المعاكس الذي يرى أنها تشكل عقبات و عراقيل له و يمثل نسبة 22,58 % وذلك لكونها تحد من مبادراتهم و طموحاتهم في العمل و يبلغ هذا الاتجاه نسبة 22,58 % ، كما أن هذه العقبات تحد من دافعية العامل في العمل بنسبة 12,90 % يفسر لنا هذا التحليل أن هناك بعض العمال يعانون عراقيل و عقبات في عملهم و قد اثر هذا على مبادراتهم و دافعتهم في العمل و إن كانت النسبة قليلة و لكنها تبقى موجودة في المؤسسة .

## جدول رقم (8) يوضح مدى وجود القطيعة بين الزملاء

النسبة	التكرار	الإجابات
12,5	05	نعم أدت هذه المشاكل إلى صراع مع زملائي
35	14	لم تؤدي إلى صراع مع زملائي .
2,5	01	دون جواب
2,5	01	أدى إلى وجود قطيعة
05	02	لم تؤدي إلى وجود قطيعة
42,5	17	دون جواب
100	40	المجموع

## أخذ بالاعتبار تعدد الإجابات

أغلب المستجوبين يرون أن هذه المشاكل التي يواجهونها في المؤسسة لم تؤدي إلى صراع مع زملاءهم وذلك بنسبة القطيعة مع زملاءهم و ذلك بنسبة 35 في حين نجد أن 12,5 فقط الذين يقولون أن هذه المشاكل أدت إلى صراع مع زملاءهم من جهة أخرى فان هذا الصراع لم يؤدي إلى القطيعة مع زملاءهم بنسبة 05 فقط في حين امتنع 42,5 % من الإجابة و التي تعتبر إجابة في حد ذاتها .

## جدول رقم (09) يمثل طبيعة العلاقة مع الرئيس

النسبة	التكرار	طبيعة العلاقة
45	09	علاقة انسجام
55	11	علاقة نفور
100	20	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن طبيعة العلاقة بين الرئيس و العمال تتميز بالنفور و يمثل هذا الاتجاه نسبة 55 و هي أعلى نسبة سجلت في حين يمثل الاتجاه المعاكس " علاقة انسجام " نسبة 45 وهي اقل نسبة من الأولى يدل ذلك على أن الخلل يوجد مع الرئيس

#### جدول رقم (10) يوضح اختلاف العمال مع الرئيس

النسبة	التكرار	الإجابات
37,93	11	نعم سبق لي و أن اختلفت مع رئيسي
31,03	09	لم سبق لي و أن اختلفت مع رئيسي
37,93	09	اختلاف حول مسائل تخص العمل
100	29	المجموع

#### أخذ بالاعتبار تعدد الإجابات

معظم أفراد العينة يشيرون إلى أنهم اختلفوا مع رئيسهم و يتجلى ذلك بنسبة 37,93 % و هي أعلى نسبة مثلها هذا الاتجاه في مقابل ذلك يمثل الاتجاه المعاكس " لم يسبق لي و أن اختلفت مع رئيسي " بنسبة 31,03 % و يخص الاختلاف مسائل تخص العمل بنفس النسبة هذا التحليل يدعم التحليل السابق بما ان هناك عدم انسجام بين الرئيس و العمال فان هذا يؤدي إلى الاختلاف معه في العمل ,

#### جدول رقم (11) يوضح اللقاءات بين الرئيس و العمال

النسبة	التكرار	الإجابات
34,78	8	نعم هناك لقاءات تجمعني برئيسي حول أمور تخص المصلحة
52,17	12	ليست هناك لقاءات تجمعني برئيسي
13,04	03	لعدم اهتمامه برأيي و اقتراحاتي
100	23	المجموع

نلاحظ أن اغلب أفراد العينة أجابوا بعدم وجود علاقات بينهم و بين الرئيس عدا الاجتماعات الرسمية وتمثل نسبة هذا الاتجاه 52,17 % و هي اكبر نسبة مثلها هذا الاتجاه في حين يمثل الاتجاه المعاكس نسبة 34,78 % فقط من مجموع العينة يدل ذلك على علاقة الرئيس بالمرؤوس تنحصر في الاجتماعات الروتينية فقط و ليست هناك علاقات تخص اقتراحات محددة حول العمل و غيرها ويرجع أفراد العينة ذلك إلى عدم اهتمام الرئيس برأيي و اقتراحات العمال و يظهر ذلك بنسبة 13,04 % .

#### جدول رقم (12) يوضح مدى تقديم اقتراحات حول المؤسسة :

النسبة	التكرار	الاجابات
42,30	11	نعم قدمت اقتراحات حول مسائل تخص المؤسسة
23,07	06	تم رفضها لتعصب الرئيس لرأيه
34,61	9	لم أقدم اقتراحات حول مسائل تخص المؤسسة
100	26	المجموع



نلاحظ من خلال الجدول أن معظم أفراد العينة قدموا اقتراحات حول مسائل تخص العمل و تقدر نسبتهم ب 42,30 % من بينهم 23,07 % تم رفض اقتراحاتهم لتعصب الرئيس لرأيه في حين نجد ان 34,61 % لم يقدموا اقتراحات حول مسائل تخص المؤسسة ..

#### جدول رقم (13) يوضح مدى اهتمام الرئيس بمجهودات العاملين

الاجابات	لتكرار	النسبة
نعم يهتم الرئيس بمجهوداتي	11	34,61
لا يهتم الرئيس بمجهوداتي	9	42,30
لا لعدم اهتمامه وعدم كفاءته	03	11,53
لا لتعصبه لرأيه	01	3,84
نعم لتحفيزي و تشجيعي	02	7,69
المجموع	26	100

نلاحظ أن اكبر نسبة تتمثل في الاتجاه " لا يهتم الرئيس بمجهوداتي " الذي يقدر بنسبة 42,30 % في حين يقدر الاتجاه المعاكس " يهتم الرئيس بمجهوداتي " بنسبة 34,61 % و يرجع العمال عدم اهتمام الرئيس بمجهوداتهم إلى عدم كفاءة الرئيس وعدم اهتمامه بالعمل و يظهر ذلك بنسبة 11,53 % ومنه نستنتج أن مجهودات العمال تلقى التقدير و الاهتمام من طرف الرئيس بالرغم من تعصب الرئيس لرأيه .

#### جدول رقم (14) حول مدى التحفيز على تحسين أدائك

الاجابات	التكرار	النسبة
نعم المؤسسة تحفزني	10	31,25
من خلال تكريمي	06	18,75
من خلال ترفيقي	07	21,87
لا تحفزني	09	28,12
المجموع	32	100

نلاحظ من خلال الجدول أن المؤسسة تقوم بتحفيز العمال بنسبة 31,25 % و هي أعلى نسبة و يظهر ذلك من خلال ترقية العمال بنسبة 21,87 % بمقابل ذلك نجد الاتجاه الذي يدل على عدم تحفيز المؤسسة لعمالها يمثل نسبة 28,12 % و هي نسبة معتبرة و ليست بعيدة كثيرا عن الاتجاه الأول

#### خلاصة الفرضية الأولى:

نستنتج من التحليل أن معظم العمال يواجهون مشاكل في المؤسسة و لكنها لم تشكل لهم عقبات بنسبة 35,48 ولكن هذا لا يمنع من وجود فئة أخرى من نفس أفراد العينة كشف عنها التحليل و هي التي أثرت هذه المشاكل على أدائها لأنها أصبحت تحد من مبادراتها و طموحاتها في العمل و تمثل نسبة هذا الاتجاه 22,58 % و هي نسبة لا يستهان بها لأنها جزء من العينة و ما يدل على ذلك هو أن هذه الفئة قدمت اقتراحات للرئيس و تم رفضها بنسبة 42,30 % إضافة إلى ذلك فان الرئيس لا يعبر اهتماما للمجهودات التي يقدمها العامل بنسبة 42,30 و هذا ما يحد من معنوياته و يضعف من أدائه في العمل كما أن المؤسسة لا تحفز العامل بنسبة 28,12 و بهذا فان الفرضية الأولى قد تحققت الفرضية الأولى.

## جدول رقم (15) يوضح الشجار مع الزملاء

النسبة	التكرار	الاجابات
10	2	نعم سبق لي أن تشاجرت حول مسائل تخص العمل
85	17	لم يسبق لي أن تشاجرت مع زملائي
5	01	دون جواب
100	20	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول ان اكبر نسبة مثلها الاتجاه لم يسبق لهم وان تشاجرت مع زملائي" و تقدر نسبتهم ب85 بمقابل ذلك يقدر الاتجاه المعاكس ب 10 فقط من الذين تشاجروا ومنه نستنتج أن اغلب العمال لا توجد خلافات بينهم .

## جدول رقم (16) يوضح مدة النزاعات بين العمال

النسبة	التكرار	الاجابات
05	01	نعم دام طويلا
50	10	لا لم يدم طويلا
45	09	دون جواب
55	20	المجموع

نستنتج من خلال الجدول أن النزاعات بين العمال المتشاجرين و إن وجدت فإنها لم تدم طويلا وهذا ما يوضحه الجدول حيث نجد أن هذا الاتجاه يقدر بنسبة 50 في حين يقدر الاتجاه المعاكس " دامت طويلا" بنسبة 05% فقط من مجموع العينة و قد امتنع عن الإجابة نسبة 45 من العينة

## جدول رقم(17) يوضح طبيعة العلاقة مع الرئيس

النسبة	التكرار	الاجابات
100	20	علاقة تعاون وانسجام
0	0	علاقة عداء ونزاع
100	20	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة علاقة التعاون والانسجام بين العاملين تقدر ب 100 كأقصى درجة ومنه نستنتج ان طبيعة العلاقة مع الرئيس هي علاقة ايجابية و علاقة انسجام و تعاون .

## جدول رقم (18) حول اختلاف المستوى الثقافي

النسبة	التكرار	الاجابات
20	4	نعم اختلاف المستوى سبب في إثارة العداء بين العمال
35	7	اختلاف المستوى ليس سبب في إثارة العداء بين العمال
45	9	دون جواب
100	20	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول الذي يدعم التحليل السابق انه و ان اختلف المستوى الثقافي بين العمال في المؤسسة لا يسبب هذا عداً بينهم كون علاقتهم تتسم بالانسجام و التفاهم حيث تقدر نسبة هذا الاتجاه ب 35 و هي أعلى نسبة مقارنة بالاتجاه المعاكس الذي يقدر بنسبة 20 من مجموع العينة و إن قل هذا الاتجاه فان هذا الموقف يبقى وارد و يبقى نسبة 45 امتنعوا عن الإجابة، ومنه نستنتج أن اختلاف المستوى الثقافي بين العمال لا يسبب إثارة العداً بينهم .

### جدول رقم (19) يبين الرضا الوظيفي

هل أنت راض عن عملك في المؤسسة	التكرار	النسبة
نعم راض عن عملي	15	75
لست راض عن عملي لكثرة النعرات الجهوية و التعصب	5	25
المجموع	20	100

نلاحظ من خلال الجدول أن اغلب الموظفين راضون عن عملهم وقدرت نسبة هذا الاتجاه ب 75 و هي اكبر نسبة سجلت في هذا التحليل أما في الاتجاه المعاكس سجلنا نسبة 25 فقط من الموظفين الغير راضون عن عملهم نستنتج أن اغلب الموظفين حققوا رضا وظيفي .

### جدول رقم(20) يوضح مدى انتماءك إلى مؤسستك

هل تشعر بالانتماء إلى مؤسستك	التكرار	النسبة
نعم اشعر بالانتماء إلى المؤسسة	14	70
لا اشعر بالانتماء إلى المؤسسة نظرا للتمييز و التفرقة	06	30
المجموع	20	100

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة العمال الذين يشعرون بالانتماء إلى مؤسستهم تقدر نسبتهم ب 70 و هي أعلى نسبة على عكس الذين لا يرون ذلك وتقدر نسبتهم ب 30 مما نستنتج ان اغلب الموظفين يشعرون بالانتماء إلى مؤسستهم .

### جدول رقم (21) يبين مدى التفكير في تغيير المصلحة

الإجابات	التكرار	النسبة
نعم فكرت في تغيير المصلحة لكثرة الضغوط و تعصب الرئيس و سوء التسيير	06	30
لم افكر في تغيير المصلحة	14	70
المجموع	20	100

نلاحظ من خلال الجدول أن اغلب العاملين لم يفكروا في تغيير مصلحتهم لأنهم يشعرون بالانتماء إلى المؤسسة التي يعملون فيها و هذا ما أكده التحليل السابق و تقدر نسبة 75 هذا الاتجاه ب 70 و هي أعلى نسبة سجلت و لا يمنع ذلك من وجود عمال فكروا في تغيير المصلحة نظرا لتعصب الرئيس و إحساسهم بأنهم غرباء و كثرة الضغوط و تقدر نسبتهم ب 30 من مجموع العينة

## جدول رقم (22) يوضح أسباب التفكير في ترك المنصب

النسبة	التكرار	الإجابات
30	06	نعم فكرت في ترك المنصب للتمهيش و سوء معاملة الرئيس
70	14	لم أفكر في ترك المنصب لأنني مرتاح و مقتنع
100	20	المجموع

يدل التحليل على الارتياح و الارتياح في منصب العمل مما جعل أغلبية أفراد العينة لا يفكرون في ترك منصبهم و تقدر نسبة هذا الاتجاه بنسبة 70 و هي اكبر نسبة تدعم التحليل السابق في حين يأتي الاتجاه المعاكس الذي يتمثل في التفكير في ترك المنصب نظرا لسوء معاملة الرئيس و التهميش الذي يعاينه هؤلاء و عدم مراعاته لظروف العامل و تقدر نسبة هذا الاتجاه ب 30 من مجموع العينة و يدعم هذا التحليل ما سبقه مما يستنتج أن هناك نوع من التنظيم الجهوي داخل المؤسسة لان هناك فئتين فئة مهمشة و فئة مرتاحة و قانعة بعملها .

## جدول رقم (23) يوضح مدى تعطيل مهامك الضرورية

النسبة	التكرار	هل قمت يوما بتعطيل مهامك
0	0	نعم قمت بتعطيل أشغالي
100	20	لا لم أقم بتعطيل أشغالي
100	20	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن كل العمال لم يعطلوا مهامهم الضرورية وهو ما نلاحظه في الجدول بنسبة 100 و هذا ما يدل على اقتناعهم بعملهم .

## جدول رقم (24) يوضح الآليات التي تجنب الصراع

النسبة	التكرار	الآليات
30	06	المساواة و الاحترام المتبادل و التشاور
70	14	دون جواب
100	20	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 30 ترى أن آليات تجنب الصراع في المؤسسة يكون عن طريق الاحترام المتبادل و المساواة و التشاور و هي نفس الفئة التي وجدناها في التحاليل السابقة و التي تعاني من التهميش و الضغوط جراء سوء معاملة الرئيس و تعصبه في حين امتنع نسبة 70 من الإجابة

## جدول رقم (25) يبين ما إذا كانت أساليب العمل تضمن استمرارية للعامل

النسبة	التكرار	الاجابات
50	10	نعم أساليب العمل تضمن فعالية للعامل
35	07	لا تضمن فعالية للعامل
15	3	أحيانا
100	20	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن معظم أفراد العينة يرون أن أساليب العمل في المؤسسة تضمن فعالية له ويبلغ هذا الاتجاه نسبة 50 وهي اكبر نسبة في حين يبلغ الاتجاه المعاكس نسبة 35 و هي اقل نسبة يدل ذلك على اقتناع اغلب العمال بفعالية أساليب العمل لا يمكن تجاوز وجود الاتجاه المعاكس و إن قلت نسبته إلا أنها تبقى موجودة لأنها تخص الفئة الثانية التي تتصوي تحتها العينة

## خلاصة الفرضية الثانية

نستنتج من خلال التحليل أن معظم العمال راضون عن عملهم في المؤسسة و يظهر ذلك بنسبة 75 ويدل على ذلك إحساسهم بالانتماء إلى المؤسسة التي يعملون بها بنسبة 70 ، كما أن اغلبهم في إطار العينة المدروسة لم يفكروا يوما في تغيير المصلحة و لا في تغيير منصبهم و يتجلى هذا في موقفهم بنسبة 70 وبالتالي فان الفرضية الثانية لم تتحقق

## الاستنتاج العام

نستنتج من التحليل أن معظم العمال يواجهون مشاكل في المؤسسة و لكنها لم تشكل لهم عقبات بنسبة 35,48 % ولكن هذا لا يمنع من وجود فئة أخرى من نفس أفراد العينة كشف عنها التحليل و هي التي أثرت هذه المشاكل على أدائها لأنها أصبحت تحد من مبادراتها وطموحاتها في العمل و تمثل نسبة هذا الاتجاه 22,58 % و هي نسبة لا يستهان بها لأنها جزء من العينة و ما يدل على ذلك هو أن هذه الفئة قدمت اقتراحات للرئيس و تم رفضها بنسبة 42,30 % إضافة إلى ذلك فان الرئيس لا يعير اهتماما للمجهودات التي يقدمها العامل بنسبة 42,30 و هذا ما يحد من معنوياته و يضعف من أدائه في العمل كما أن المؤسسة لا تحفز العامل بنسبة 28,12 ، في سياق آخر نستنتج أن معظم العمال راضون عن عملهم في المؤسسة و يظهر ذلك بنسبة 75 ويدل على ذلك إحساسهم بالانتماء إلى المؤسسة التي يعملون بها بنسبة 70 ، كما أن اغلبهم في إطار العينة المدروسة لم يفكروا يوما في تغيير المصلحة و لا في تغيير منصبهم و يتجلى هذا في موقفهم بنسبة 70 كشف لنا هذا التحليل ان الخلل موجود بين العمال و رئيسهم الذي لا يهتم لأراء العمال و لا لمجهوداتهم المقدمة لأنه ينفرد برأيه فقط .

## الخاتمة

كشفت لنا هذه الدراسة و في حدود العينة المدروسة أن المشكل المطروح في المؤسسة هو في طبيعة العلاقة بين الرئيس و العمال وليس بين العاملين في حد ذاتهم فقد تبين في التحليل أن هناك فئتين داخل المؤسسة الفئة الأولى هي الفئة التي لا تواجه مشاكل وهي راضية عن عملها في المؤسسة و لا تعاني ضغوط و الدليل على ذلك هو تمسكها بعملها و تحظى بمكانة لا بأس بها .

أما الفئة الثانية من العمال فهي الفئة التي تعاني مشاكل و ضغوط في المؤسسة إلى درجة أنها أثرت سلبا على أدائها و حدثت من مبادراتها و دافعيتها في العمل نظرا لتعصب الرئيس و عدم الاهتمام بمجهوداتها واقتراحاتها التي تهدف إلى تحسين مردود المؤسسة وهذا ما جعلها غير راضية عن عملها لدرجة أنها أصبحت تفكر في ترك المنصب للتهميش الذي تعانيه و النعرات الجهوية داخل المؤسسة وبالتالي عدم الرضا الوظيفي .

## قائمة المراجع

- 1/- عبد الملك أحمد علي العصري، أثر إدارة الصراع على الرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية على وزارة التربية في اليمن، 2005
- 2/- منصور بن صالح اليوسف، إدارة الصراع في بيئة العمل، منتديات طلاب ماجستير الإدارة التربوية، المنتدى العام، 2010
- 3 -طلعت ابراهيم لطفي علم اجتماع التنظيم  
دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع القاهرة ، 2007 ص 23
- 4/-محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي  
الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003
- 5/-عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء في المنظمات،  
المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة، 2003
- 6/-أحمد زكي بدوي ،محمد كامل مصطفى، معجم المصطلحات القوى العاملة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1984